



# Gestione del personale all'estero Sfide e approcci: Mobilità verso e all'interno dell'Africa

*How the world works better*  
[www.crownworldmobility.com](http://www.crownworldmobility.com)



# Introduzione

Quando le aziende considerano cosa significa fare affari in Africa, la risposta è spesso "È difficile." Tuttavia, come continente in movimento, l'Africa ha un enorme potenziale di crescita che ci stimola a scavare più a fondo in questo territorio complesso con molto da offrire.

Le complessità della regione continuano a essere caratterizzate da mancanze o lacune nelle sue infrastrutture, come nella fornitura di energia elettrica, nelle linee telefoniche, nelle reti dei trasporti, nell'educazione e istruzione di qualità, negli elevati dati di disoccupazione o nelle impegnative regolamentazioni governative. La recente, drastica riduzione del prezzo del petrolio e del gas ha creato una crescente pressione economica per i paesi che dipendono dal commercio di queste materie prime (come Nigeria e Angola) e per le attività che hanno investito in queste aree.

Poiché l'Africa ha potenzialità enormi per molte industrie e attività commerciali e visti i notevoli progressi che si continuano a registrare, tali complessità devono diventare parte della strategia. Le aziende stanno cercando di gestire le variabili alla loro portata e di prevedere al meglio quelle che non possono controllare.

In questo contesto, Crown World Mobility (CWM) ha condotto ricerche sulla mobilità globale verso e all'interno dell'Africa subsahariana (ASS). Le aziende stanno incrementando gli investimenti nella regione e trasferendo i propri dipendenti e

le loro famiglie per supportare le loro iniziative commerciali qui. Per farsi un'idea dei fattori chiave, delle sfide e degli approcci per attuare delle attività internazionali verso e all'interno dell'ASS, Crown ha analizzato 20 organizzazioni, all'interno di un gruppo settoriale, per trarre degli input sulle loro strategie e i loro successi. Questa edizione di "Gestione del personale all'estero" della CWM raccoglie i dati essenziali di questa ricerca e fornisce un'analisi applicabile ai programmi e alle politiche della mobilità globale.

## Quali sono le novità interessanti in Africa?

- Per la prima volta il Sudafrica ha conquistato un posto nella lista delle 50 economie più competitive al mondo, in base al Global Competitiveness Report 2015-16 del World Economic Forum. La classifica viene redatta sulla base degli impegni dei diversi paesi verso l'innovazione e l'efficacia sul mercato finanziario.
- Sempre in base a questa relazione, il Ruanda presenta un numero significativamente elevato di donne inserite nel mercato del lavoro, rispetto ad altre nazioni a livello mondiale.
- Questa regione ha una delle popolazioni più giovani al mondo, con oltre un miliardo di persone e 2.000 lingue parlate.
- La classe media in Africa, con oltre 315 milioni di persone, registra la crescita più rapida al mondo, generando un esponenziale boom dei consumi.
- Negli ultimi dieci anni, il numero di utenti di internet in Africa è cresciuto 10 volte di più della media mondiale.



# Sull'inchiesta



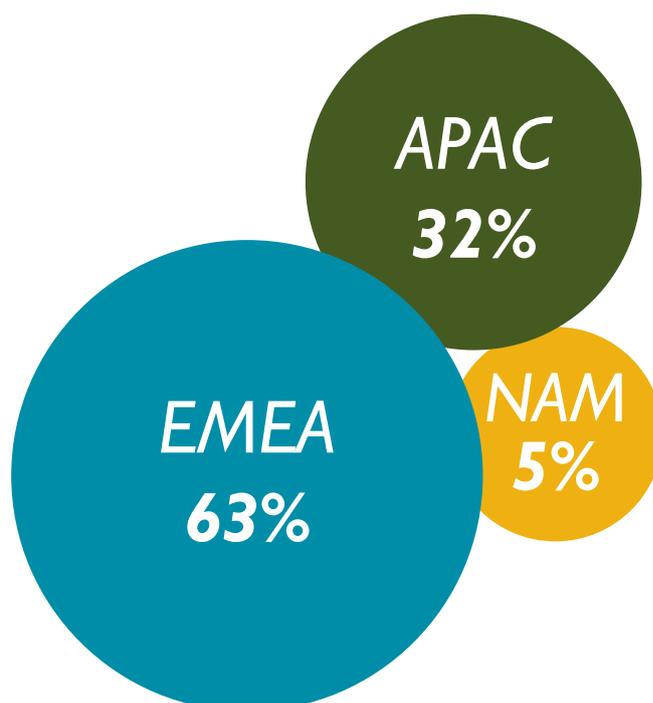
L'indagine di Crown si è focalizzata su 11 questioni chiave che le aziende affrontano trasferendo i loro dipendenti in Africa:

- Volume degli spostamenti
- Luoghi di lavoro
- Fattori chiave per i trasferimenti
- Tipi di politiche e approcci utilizzati
- Sfide affrontate
- Abuso d'ufficio e corruzione
- Sicurezza
- Immigrazione – visti e quote
- Selezione degli incaricati
- Corsi interculturali
- Risposo e relax (R&R)

Per i trasferimenti all'interno della regione, l'indagine si è concentrata su cinque fattori chiave

- Volume degli spostamenti
- Tipi di politiche e approcci utilizzati
- La condizione dei dipendenti – in termini di vantaggi temporanei e duraturi
- Fattori chiave per i trasferimenti
- Sfide affrontate

Dove si trovano i nostri interlocutori:



# Mobilità verso l'Africa subsahariana



## Volume degli incaricati negli ultimi 12 mesi

La maggior parte delle aziende indica che non manda un numero elevato di dipendenti in Africa. Gli incarichi tendono a essere mirati e limitati allo stretto necessario. Oltre il 70% di tali aziende manda 10 dipendenti o meno in singoli paesi africani. Alcune ditte hanno oltre 50 dipendenti all'anno che si spostano in un unico paese e un numero ridotto di addetti che si muovono in nazioni diverse.

## Luoghi di destinazione

L'inchiesta ha analizzato il volume e le località degli incarichi internazionali. Se da un lato le aziende inviano dipendenti in molte città diverse in tutta l'Africa, dall'altro le località in cui trasferiscono il maggior numero di dipendenti sono:

1. Accra, Ghana
2. Lagos, Nigeria
3. Johannesburg, Sudafrica
4. Cape Town, Sudafrica

## Fattori chiave per gli incarichi

La prima ragione per cui le aziende affidano ai propri dipendenti degli incarichi internazionali sta nel fatto che nel luogo di lavoro mancano le competenze tecniche necessarie. Questa considerazione è in linea con i recenti rapporti commerciali ed economici redatti da diverse fonti.

Le sfide per i governi locali e le aziende aumentano se si abbina la variabile dell'elevato tasso di disoccupazione in essere alla mancanza di competenze tecniche. Nel tentativo di promuovere le assunzioni locali, nazioni come Angola, Kenya, Mozambico e Nigeria hanno messo in atto quote ufficiali e non per controllare il numero degli espatriati che le attività commerciali portano nel paese. (Maggiori informazioni nella sezione sull'immigrazione dei risultati dell'inchiesta.)

### I tre fattori principali per gli incarichi internazionali in Africa:

1. Mancanza di competenze tecniche
2. Espansione dei mercati emergenti
3. Incarichi per lo sviluppo

## Tipologie di incarichi e politiche

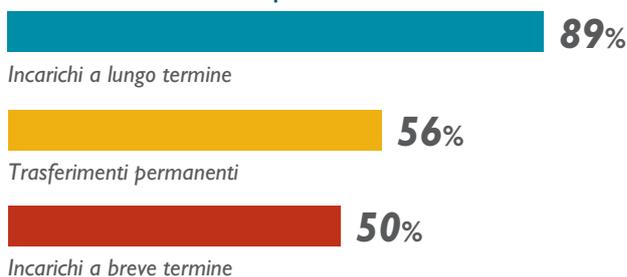
Le aziende interpellate affermano di usare più di un approccio per i loro trasferimenti in Africa. Quasi tutte trasferiscono i loro dipendenti per tradizionali incarichi internazionali a lungo termine (ILT). Questo approccio è di gran lunga l'opzione più costosa, ma essa assicura il massimo supporto all'incaricato e alla sua famiglia al seguito. Per la maggior parte delle destinazioni di trasferimento in questa regione, non è realistico pensare che gli incaricati e le loro famiglie possano vivere come "vera e propria" gente del posto (senza assistenza aggiuntiva) e per molte località è indispensabile un ulteriore supporto significativo. Questo risultato non è di certo una sorpresa.

Le altre due tipologie di politiche applicate sono i trasferimenti permanenti e gli incarichi a breve termine (IBT).

Come le politiche di ILT, gli IBT sono previsti in quanto essi quasi sempre non prevedono l'accompagnamento dei familiari. Oltre la metà (67%) delle aziende partecipanti hanno evidenziato di avere situazioni di famiglie separate, nei quali i dipendenti si trasferiscono per l'incarico mentre le famiglie rimangono nel luogo di origine. Gli IBT stanno aumentando a livello globale, in alternativa ai tradizionali incarichi a lungo termine.

A sorprendere di più è che la metà delle aziende affermano di usare i trasferimenti permanenti per sostenere gli spostamenti internazionali. Saranno necessarie ulteriori ricerche per capire dove e come ciò sta accadendo, ma è lecito affermare che chi è destinato a un trasferimento permanente, probabilmente riceve supporto "locale extra" (vantaggi aggiuntivi temporanei o continui rispetto ai colleghi locali). In alternativa i dipendenti possono essere africani alle prime armi o di ritorno, che possono avere aspettative più realistiche e incentivi di adattamento più gestibili.

## Politiche di incarico più comuni:



# Quali sono le maggiori sfide?

## Le prime tre sfide classificate:

- 1 Sicurezza (94%)
- 2 La capacità dei dipendenti e delle loro famiglie di adattarsi alla cultura locale (56%)
- 3 La volontà dei dipendenti di accettare l'incarico fin dall'inizio (56%)

Queste tre sfide sembrano essere collegate fra loro. La sicurezza è la prima sfida che le aziende devono affrontare quando mandano dei dipendenti in Africa. Per questo un certo numero di dipendenti rifiuta a priori l'opportunità e chi accetta di trasferirsi spesso vive delle difficoltà nell'adattarsi alla cultura locale.

## Le cinque sfide più comuni:

Altre sfide che sono emerse in egual misura sono state quelle di gestire le aspettative dei dipendenti e delle loro famiglie in merito alle località ospitanti e gli elevati costi e l'idoneità delle abitazioni in cui espatriare.



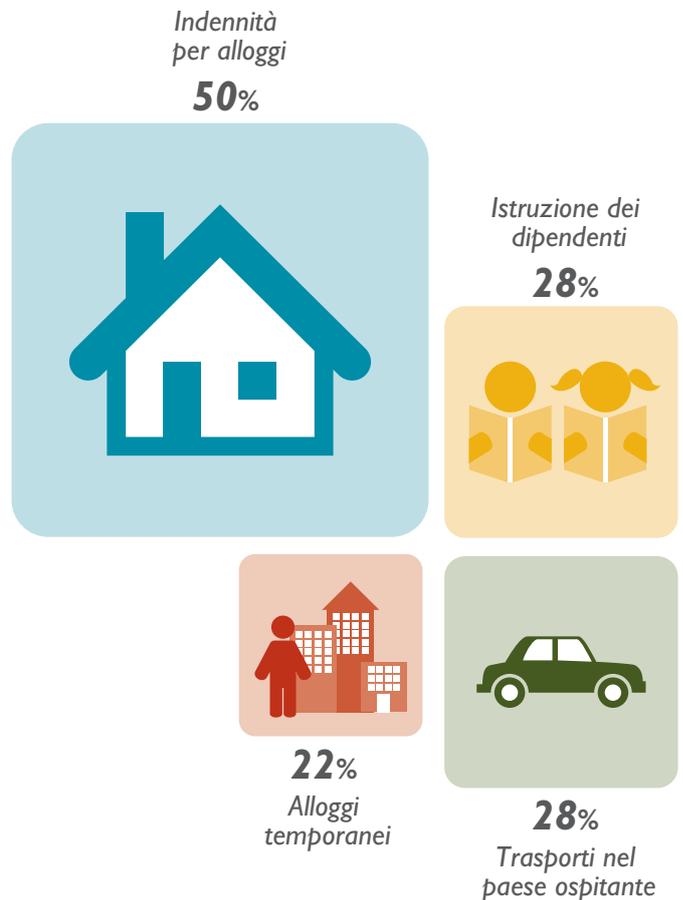
I manager della mobilità con incaricati in Africa riconosceranno che talvolta anche queste sfide sono collegate fra loro, specie quando bisogna stabilire le aspettative in merito ai servizi disponibili in alcuni alloggi temporanei o permanenti. Per esempio, per alcuni incaricati, l'aria condizionata può essere essenziale, ma non sempre è disponibile.

Per quanto concerne gli alloggi in cui trasferirsi, i costi, l'idoneità e la disponibilità sono delle questioni evidenziate nell'ambito dell'industria della mobilità. Nel suo studio del 2015, la Mercer ha classificato Luanda, Angola, come la città più dispendiosa per chi espatria. Il rapporto ha sottolineato non solo gli affitti per le abitazioni, ma anche i costi per i beni e i servizi importati e le fluttuazioni dei tassi di cambio.

Anche il recente studio del 2015 di AirInc ha indicato Luanda, Angola, come la città più costosa dove espatriare. Qui gli alloggi sono più costosi rispetto a Berna, Hong Kong, Shanghai o Zurigo, ma la qualità della vita e delle infrastrutture locali è notevolmente inferiore. Di conseguenza, la giustificazione economica per spostarsi a Luanda e in altre costose località africane deve essere evidente.

## Le quattro maggiori aspettative delle politiche:

I risultati in merito alle aspettative delle politiche riflettono a loro volta le difficoltà sugli alloggi in termini di costi.



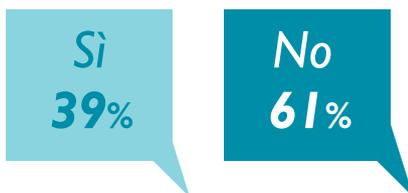
# Affrontare le sfide



## Sicurezza

La sicurezza è stata indicata come la difficoltà prioritaria per l'affidamento degli incarichi, con un numero significativo di candidati che rifiutano le offerte di assegnazione.

### La sicurezza è una barriera per gli incarichi?



I risultati mostrano inoltre che circa un terzo delle aziende (28%) non è in grado di collaborare con i dipendenti e le loro famiglie per superare le loro preoccupazioni in merito alla sicurezza – in linea con il 33% delle aziende che registrano il rifiuto degli incarichi da parte dei dipendenti in virtù delle loro incertezze sulla sicurezza.

Come indicato in precedenza in questa relazione, circa il 70% degli interlocutori affronta condizioni di separazione dalla famiglia per gli incarichi assegnati in Africa. Mentre la divisione delle famiglie può avvenire per diverse ragioni, l'elevato livello di difficoltà legato alla sicurezza rappresenta un notevole fattore di influenza.

**“Un grosso problema per noi è la mancanza di protocolli e linee guida sulla sicurezza.”**

Partecipante all'inchiesta

## Preparazione alla sicurezza prima della partenza

Quindi cosa fanno le aziende in merito alla sicurezza e alle relative preoccupazioni? Prima della partenza, il team aziendale della sicurezza interna organizza un incontro sulla sicurezza con gli incaricati e le loro famiglie. Oltre la metà delle aziende interrogate (67%) propone questo approccio come forma di supporto più comune. Molte meno, solo una su tre, offrono una perizia sulla sicurezza presso l'alloggio di destinazione prima dell'arrivo. Solo poche aziende si affidano a esperti esterni per la sicurezza per le riunioni o una combinazione di incontri esterni e interni sulla sicurezza.

## Preparazione alla sicurezza dopo l'arrivo

Come prima della partenza, poco più della metà degli intervistati offre un supporto sulla sicurezza utilizzando un team interno dopo l'arrivo nella località di svolgimento dell'incarico. Molto frequentemente gli alloggi sono affittati dall'azienda o sono di sua proprietà e si trovano in un complesso di edifici. Occasionalmente ci si affida a un fornitore esterno per fornire delle istruzioni sul posto e più della metà delle volte vengono messi a disposizione anche un'auto e un autista. Ove necessario, vengono organizzati anche trasferimenti dagli aeroporti con guardie del corpo per accompagnare i dipendenti e le loro famiglie presso i loro alloggi, ma questa non è la norma.

## Cos'altro si può fare per la sicurezza?

Con il 94% dei partecipanti che indica la sicurezza come la propria difficoltà più grande e considerando che le preoccupazioni sulla sicurezza rappresentano un ostacolo per l'accettazione degli incarichi, è evidente che quest'area è un'opportunità per tutte le aziende che trasferiscono dipendenti in Africa.

### Esempi di domande da discutere per i team della mobilità:

- Quali sono i nostri protocolli e le linee guida attuali? Si possono migliorare? Quando sono stati aggiornati per l'ultima volta?
- Cosa possiamo fare ulteriormente per fornire le giuste informazioni prima dell'incarico?
- Cosa possiamo fare sul posto durante l'incarico?
- Siamo pronti per un'emergenza? Le nostre famiglie sanno cosa fare e dove andare? Il nostro team conosce le procedure da seguire?

## Corsi interculturali

Come indicato nella sezione precedente, oltre alla sicurezza, sono state evidenziate le seguenti sfide principali:

- L'abilità dei dipendenti e delle loro famiglie di adattarsi alla cultura locale
- La gestione delle aspettative sulla località ospitante dei dipendenti e delle loro famiglie

Per affrontare queste difficoltà si possono proporre corsi interculturali.

I risultati dell'inchiesta indicano che il 22% delle aziende pretende la partecipazione a corsi interculturali per i dipendenti che si trasferiscono in Africa. Un numero leggermente superiore (28%) non propone affatto corsi interculturali. Circa il 40% offre questo genere di formazione, ma la lascia alla discrezione del dipendente o del manager. Questo approccio presuppone che il dipendente o il manager comprendano il valore dei corsi. Alcune aziende inoltre suppongono che, se i dipendenti hanno già avuto esperienze di incarichi internazionali in precedenza, non avranno bisogno di corsi quando si trasferiranno in una nuova destinazione.

La realtà è che anche per i dipendenti più esperti e per le loro famiglie è un vantaggio comprendere le regole e i valori culturali della nuova località nonché capire come la cultura influenza l'ambiente lavorativo e la vita quotidiana. Se si unisce tutto questo al fatto che due delle quattro maggiori difficoltà sono legate all'adattamento alla cultura locale e alla gestione delle aspettative sulla località ospitante, i corsi interculturali sono una componente dell'assistenza da tenere in considerazione e migliorare. Se i corsi sono a discrezione dei dipendenti o del manager, assicurarsi almeno di chiedere se il team per la mobilità sta comunicando il loro valore in modo efficace?

## Vengono forniti corsi interculturali a dipendenti e famiglie?



“Chi si trasferisce all'estero ha bisogno di capire la complessa realtà del Sudafrica, inclusa la sua storia e il modo in cui essa ha influenzato la situazione attuale. Bisogna capire come la cultura influisce sulle attività commerciali e sulle relazioni sociali, oltre a sviluppare le abilità necessarie per lavorare e vivere in Sudafrica.”

Margie Clark, World Mobility Manager – Africa, Crown World Mobility

## Selezione degli incaricati

Prima che le aziende possano fornire incontri sulla sicurezza e corsi interculturali, il primo passo per prepararsi ad affrontare un incarico in Africa è scegliere la persona giusta. Storicamente la selezione è stata una delle fasi meno sviluppate nel processo di assegnazione di incarichi internazionali e ciò non vale solamente per l'Africa. Ciò è dovuto principalmente al fatto che il manager, che ha la necessità di far ricoprire un determinato ruolo, ha già in testa la persona e sceglie personalmente il candidato (senza considerare molto le capacità non tecniche dei dipendenti e delle loro famiglie di adattarsi all'incarico).

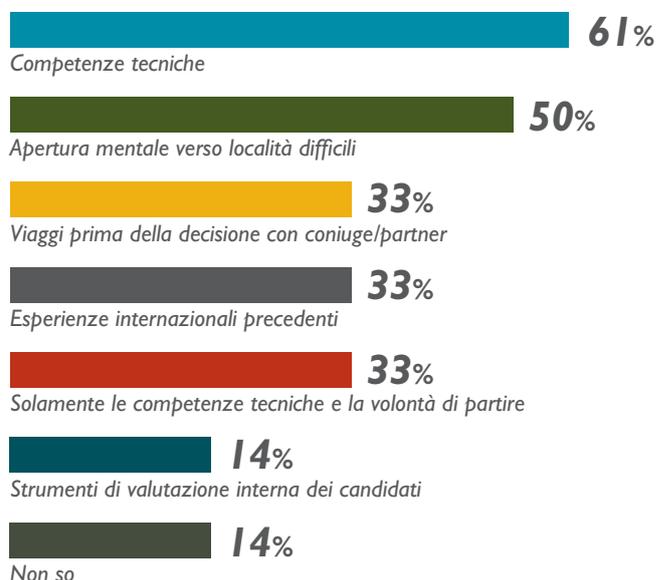
Gli esperti aziendali di mobilità globale hanno iniziato solo recentemente a influenzare questo processo istruendo i manager responsabili della selezione in merito alle caratteristiche di un incaricato di successo. Essi indicano anche dei candidati e i loro coniugi/partner attraverso strumenti di auto-selezione in base alla predisposizione all'incarico; attualmente sono presenti sul mercato diversi strumenti del genere.

Per ruoli di livello più elevato, in particolare nei mercati emergenti e nelle località più impegnative, sta diventando sempre più frequente rivolgersi a programmi di valutazione formale dei candidati da parte di esperti esterni. Si tratta comunque di un cambiamento recente. Le aziende strategiche stanno dando maggiore enfasi nel collegare le strategie di mobilità e diversità nonché quelle di integrazione e focus sui talenti. C'è anche una maggior chiarezza in merito a quanto costa supportare un incaricato di alto livello e la sua famiglia in Africa. Tale costo, nelle organizzazioni che hanno programmi di mobilità più evoluti, spinge a migliorare la fase di selezione.

Abbiamo chiesto alle aziende quali criteri usano per selezionare i candidati per gli incarichi. Non è una sorpresa che la maggior parte degli interrogati (61%) abbia indicato le abilità tecniche come criterio primario. Questa continua a essere la normalità per la maggior parte delle aziende per tutti gli incaricati, indipendentemente dalla destinazione. Un numero molto ridotto (14%) usa strumenti interni di valutazione dei candidati. Un terzo non conosce criteri diversi dalle abilità tecniche e dalla volontà di partire.

È interessante notare che il 33% degli interrogati prende in considerazione anche le precedenti esperienze internazionali. Lo stesso numero di persone interrogate ha indicato che un viaggio prima della decisione con il coniuge/partner è stato essenziale. La metà dei partecipanti ha affermato che l'apertura mentale verso le località difficili è stato un criterio di selezione. Questi ultimi tre criteri riflettono un tentativo di gestire al meglio le aspettative dei dipendenti e delle loro famiglie, una delle sfide più impegnative nell'affidamento degli incarichi in Africa.

## Criteri usati per selezionare i potenziali candidati:



## Politiche di riposo e relax (R&R)

L'atteggiamento verso le politiche di R&R è cambiato nel corso degli anni. Tradizionalmente, R&R erano usati come supporto aggiuntivo per gli incarichi in località classificate come "difficili" sulla base di una scala della qualità della vita che comprende le seguenti variabili:

- Sicurezza
- Isolamento
- Disponibilità di assistenza medica
- Istruzione
- Servizi

Oggi essi non sono forniti automaticamente. Il livello dei dipendenti, la durata e lo scopo dell'incarico e la maturità a livello globale dell'azienda (ad es. ci si aspetta che i dipendenti siano disposti a muoversi? Come definiamo le difficoltà?) influenzano l'atteggiamento dell'azienda e le sue decisioni in merito alle difficoltà e al supporto di R&R.

Il 39% delle aziende ha affermato che attualmente non ha politiche e/o non fornisce R&R per gli incarichi assegnati in Africa. Ad ogni modo, alcune aziende stanno sviluppando un progetto in tal senso.

È stata descritta la seguente gamma di approcci:

- "Un viaggio R&R all'anno verso una destinazione a scelta, famiglia compresa"
- "Se il tasso di difficoltà è > 25%, raddoppiamo il sussidio per lasciare la propria residenza"
- "Dipende dal tipo di incarico (non si applica ai pendolari)"
- "R&R è stato recentemente rimosso in Africa"
- "Forniamo cinque giorni pagati di R&R all'hub più vicino, in particolare a Dubai; i costi del volo vengono rimborsati"
- "Un volo ogni quattro mesi"
- "Un biglietto extra all'anno per andare a casa per ciascun membro della famiglia"

## Immigrazione

L'opinione generale è che il processo di immigrazione possa richiedere più tempo del previsto. Ciò comporta che frequentemente ci sia un gap fra il momento in cui si riscontra la necessità di un incaricato e il suo effettivo arrivo in Africa. Questo gap influenza la continuità aziendale e lascia inoltre i dipendenti e le loro famiglie in un limbo (sono pronti a partire, ma sono in attesa dei documenti). Quando interrogato, il 72% ha affermato che il team della mobilità ha bisogno di lavorare a stretto contatto con l'azienda per gestire le aspettative relative all'immigrazione. Circa il 30% ha indicato che questo gap continua a essere una questione che necessita di essere affrontata in futuro. Occasionalmente avvengono anche trasferimenti all'estero nascosti (non conformi) quando i dipendenti entrano nel paese prima di ricevere il visto.

### Commenti dei partecipanti sull'immigrazione:

- "Il lungo periodo di attesa può essere davvero negativo per la famiglia"
- "A volte gli incaricati compilano i moduli per l'immigrazione in modo errato e ciò richiede ulteriore tempo per gestirli quando i moduli vengono raccolti per una richiesta"
- "A volte può essere difficile ricevere l'attività da portare a termine. Spesso ci sono dei viaggi d'affari prima che sia pronto il permesso di lavoro e il dipendente pensa che l'incarico sia già iniziato"

**“È sempre difficile garantire delle scadenze nei trasferimenti in Africa – ad es. per i ritardi dell'ultimo minuto dell'ufficio immigrazione o i problemi infrastrutturali che possono aumentare il tempo di transito. Chi gestisce il trasferimento vi aiuterà a stabilire le aspettative e vi terrà informati sui ritardi, ma la realtà è che quando si viene trasferiti in Africa le variabili in gioco sono molte. In particolare, in destinazioni come il Kenya, dove i processi di immigrazione e doganali sono collegati fra loro.”**

*Liana Ciatto, Global Account Executive, Crown World Mobility*



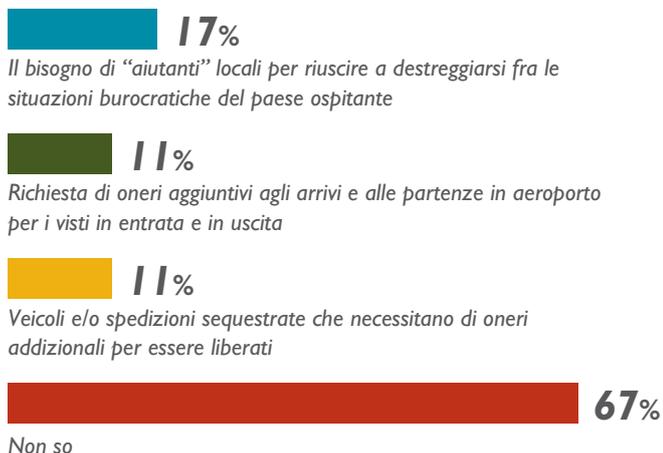


## Abuso d'ufficio e corruzione

L'abuso d'ufficio e la corruzione sono problematiche esistenti in Africa. Siamo interessati a scoprire non solo cosa affrontano gli incaricati e le loro famiglie nell'ambito nella loro esperienza di trasferimento, ma anche come le aziende li supportano in termini di formazione. Nell'ottica del crescente inasprimento riguardo il rispetto delle normative su tasse, immigrazione, lotta all'abuso d'ufficio e alla corruzione, è interessante seguire l'evoluzione che le aziende stanno attuando per assicurare la conformità dei dipendenti e dell'attività aziendale.

Sulla base di questi risultati dell'inchiesta, è lecito affermare che molte aziende stanno muovendo ora i primi passi nel supporto specifico negli incarichi di trasferimento e che si basano principalmente sulle politiche aziendali e sui corsi sviluppati per i dipendenti in generale. Quando è stato richiesto se gli incaricati affrontano situazioni comuni che caratterizzano molti paesi africani (ad es. difficoltà nel districarsi nella burocrazia, richiesta di oneri aggiuntivi agli aeroporti, ecc.), il 67% ha affermato che non era a conoscenza che ciò accadesse. Metà degli interrogati inoltre non fornisce corsi sull'abuso d'ufficio e la corruzione o non sa se sono previsti come parte della preparazione all'incarico di trasferimento. Questo rappresenta sicuramente un'area ricca di opportunità e possibilità di sviluppo per i programmi di mobilità globale.

## I vostri incaricati incontrano le seguenti situazioni?



La vostra azienda fornisce corsi sull'abuso d'ufficio e la corruzione come parte della preparazione all'incarico di trasferimento?



### Esempi di corsi forniti:

- Corsi obbligatori online per la popolazione generale
- Corsi sul codice interno di condotta
- Altri corsi online

“È molto importante che chi si trasferisce all'estero venga educato su cosa deve aspettarsi e come deve rispondere quando vengono poste domande inevitabili. Deve sapere cosa dire e come affrontare la situazione se il richiedente insiste nell'essere pagato. L'approccio può essere leggermente diverso a seconda del paese e della situazione.”

Nelson Akinrinade, Group Compliance Officer, Crown Worldwide

# Mobilità all'interno dell'Africa



Capire gli schemi dei movimenti regionali è importante in tutto il mondo. L'Asia ha le sue tendenze e i suoi modelli, che comprendono un aumento degli spostamenti locali interni e una crescente propensione a includere i genitori dei dipendenti. Gli schemi degli spostamenti regionali all'interno dell'Europa registrano un incremento delle politiche per i pendolari e di un approccio che facilita i trasferimenti all'estero. Anche l'Africa non fa eccezione. La recente inchiesta di Crown World Mobility ha raccolto informazioni anche sui trasferimenti all'interno dell'Africa, determinando se la questione cambia i movimenti internazionali all'interno della regione.

## La nostra inchiesta si è concentrata su cinque punti chiave:

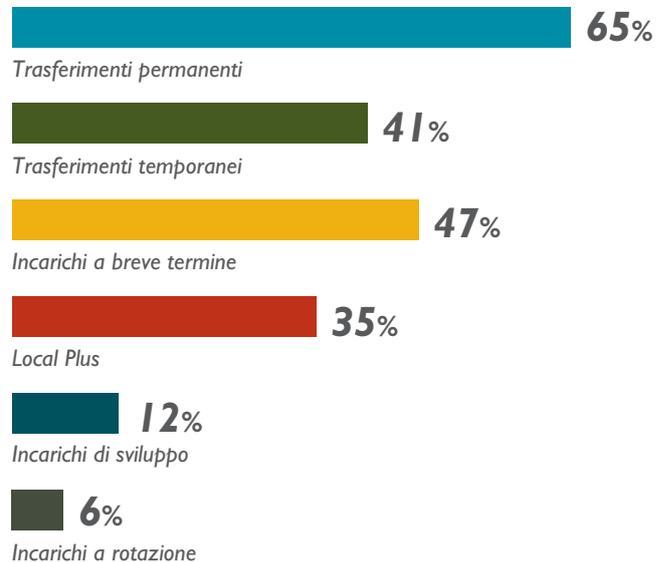
- Volume degli spostamenti
- Tipi di politiche e approcci utilizzati
- La condizione dei dipendenti – in termini di vantaggi temporanei e duraturi
- Fattori chiave per i trasferimenti
- Sfide affrontate

## Volume degli spostamenti

In linea con i risultati degli schemi degli spostamenti verso l'Africa, la maggior parte delle aziende partecipanti (67%) trasferiscono dieci dipendenti o meno in altri paesi della regione. Solo alcune (11%) trasferiscono un numero superiore, fra 25 e 49 dipendenti.

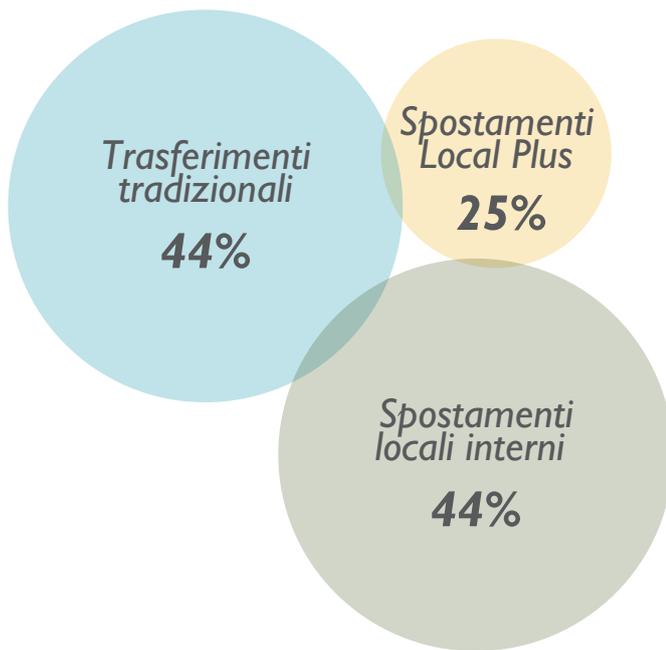
L'inchiesta mostra che la maggioranza (65%) usa trasferimenti permanenti e che molte aziende spostano i dipendenti temporaneamente in diversi modi.

## Come trasferite i dipendenti all'interno dell'Africa?



È piuttosto comune che le aziende si aspettino che gli incarichi e i trasferimenti regionali costino meno dei tradizionali trasferimenti internazionali. I partecipanti hanno affermato che un numero significativo di dipendenti viene trasferito usando pacchetti tradizionali (44%) che danno gli stessi vantaggi degli spostamenti di persone non africane. È stato notato che altrettanti spostamenti vengono effettuati usando pacchetti locali interni che offrono solo assistenza al trasloco. Circa un quarto impiega i pacchetti Local Plus (assistenza al trasloco e alcuni altri vantaggi permanenti).

## Tipi di politiche e approcci:



### Fattori chiave per incarichi e trasferimenti

In linea con quanto rilevato per gli spostamenti verso l'Africa, anche gli incarichi e i trasferimenti all'interno dell'Africa sono dovuti in primo luogo alla mancanza di persone con competenze tecniche e gestionali necessarie in località critiche.

Alcune aziende hanno inoltre rilevato che spostare i dipendenti all'interno dell'Africa ha contribuito a una transizione più facile rispetto ai dipendenti non originari da paesi africani (27%). Un quinto ha commentato che ci sono riduzioni dei costi puntando su risorse umane locali. I fattori chiave si concentrano comunque principalmente sulla necessità di ricoprire dei luoghi a livello locale, dove mancano competenze ed esperienza.

#### Fattori chiave:



### Quali sono le difficoltà maggiori?

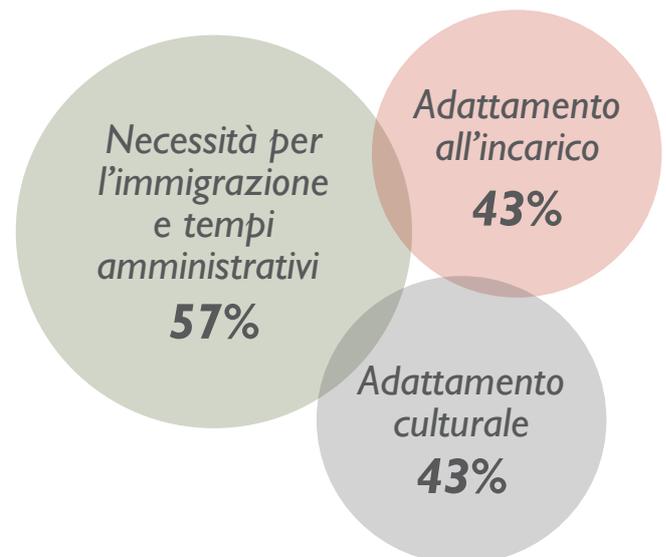
Delle tre maggiori difficoltà identificate dagli interrogati, due su tre corrispondono a quelle che devono affrontare le aziende che trasferiscono i propri dipendenti verso l'Africa da paesi esteri: la capacità dei dipendenti e delle loro famiglie di adattarsi alla cultura locale e la volontà dei dipendenti di accettare l'incarico.

Le aziende possono rivolgersi a entrambi i gruppi fornendo loro stimoli legati alla carriera per accettare gli incarichi, nonché valutando e migliorando quanto viene offerto come sostegno per l'adattamento, come:

- Corsi interculturali
- Servizi sul posto per ambientarsi

La sicurezza non è stata considerata la difficoltà maggiore per spostarsi all'interno dell'Africa (a differenza di quanto osservato per i trasferimenti verso l'Africa) e ci si è concentrati maggiormente sulle necessità per l'immigrazione e i tempi amministrativi. Le aziende affrontano notevoli ostacoli per gli incarichi verso e all'interno dell'Africa.

### Le tre sfide maggiori:



*“Ciò che le persone non capiscono dell'Africa è che a volte ci vuole più tempo per i trasferimenti all'interno dell'Africa, rispetto a quelli da oltreoceano. A causa delle regole complesse di ciascun paese e delle problematiche infrastrutturali, spesso un trasferimento dal Ghana al Kenya può richiedere maggiore pianificazione e un tempo più lungo rispetto a uno spostamento dall'Asia e all'Africa.”*

Margie Clark, World Mobility Manager – Africa, Crown World Mobility

# Conclusioni

L'inchiesta di CWM sugli incarichi di trasferimento verso e all'interno dell'Africa dimostra la varietà di approcci, difficoltà e interventi di supporto che le aziende usano per gestire la complessità della regione. Le aziende hanno la necessità di trasferire i dipendenti, temporaneamente o in modo permanente, nell'ottica di far crescere la propria attività in questa regione critica. Questa necessità è dovuta principalmente alla mancanza di alcune competenze tecniche e di leadership.

Affinché le aziende riescano a spingere al meglio i talenti giusti ad accettare di ricoprire questi ruoli, i team di mobilità globale devono rivedere i loro approcci attuali. Nella definizione dei prossimi interventi, le aziende possono dare un maggiore supporto ai manager nel prevedere:

- I costi del trasferimento
- Il tempo necessario per ricoprire un ruolo
- Il tempo necessario ad aiutare i dipendenti e le loro famiglie ad adattarsi, a rimanere in sicurezza e gestire le questioni locali
- Il tempo necessario per ambientarsi, non solo arrivare nella destinazione ospitante

**“Le aziende hanno bisogno di una comunicazione forte dall’inizio alla fine del processo di trasloco. Per dei trasferimenti di successo verso l’Africa è necessaria una pianificazione preliminare da parte dell’organizzazione; quindi, quando si prende in considerazione qualcuno per un incarico in Africa, nella fase preparatoria devono essere coinvolte tutte le parti (acquisizione di talenti, HR, mobilità globale e l’incaricato). Nel corso del processo di trasferimento saranno necessarie frequenti comunicazioni. I ritardi si presentano all’improvviso e così si assicura che sia l’incaricato sia l’azienda sappiano cosa aspettarsi.”**

*Ian Pettey, Managing Director, Africa, Crown Worldwide*

## Cinque domande chiave:

1. **Come iniziare:** quali sono le maggiori difficoltà per la vostra organizzazione del trasferimento dipendenti verso e all'interno dell'Africa, e che tipo di supporto potete fornire o migliorare per affrontare tali sfide?
2. **Sicurezza:** se l'approccio principale che attuate nella vostra azienda per affrontare la preparazione alla sicurezza dei dipendenti e delle loro famiglie è quello di un "incontro interno sulla sicurezza prima della partenza", nel prossimo mese trovate un altro modo di migliorare questo supporto. Rivolgetevi agli incaricati attuali e passati per ottenere degli input. Chiedete ai membri del team sul posto di fare brainstorming sui successi ottenuti e sulle fasi successive.
3. **Abuso d'ufficio e corruzione:** Se avete risposto "Non so" o "Corsi online per la popolazione generale" in merito a come i vostri dipendenti si preparano ad affrontare queste questioni mentre lavorano in Africa, ora è il momento opportuno per avviare un confronto fra i vostri responsabili dei rischi e della compliance. È possibile coinvolgere le HR locali, i leader aziendali delle principali destinazioni di trasferimento o anche l'incaricato stesso. È importante comprendere cos'altro può essere utile e qual è la posizione dell'azienda rispetto alle questioni che alcuni dei dipendenti e le loro famiglie devono affrontare. "Non chiedere, non rispondere" non è una politica efficace.
4. **Adattamento alla cultura locale:** questa è stata indicata come una delle maggiori sfide per gli incarichi e i trasferimenti sia verso sia all'interno dell'Africa. Spesso accade che i manager e i dipendenti stessi sottovalutino il supporto dei corsi interculturali. I servizi di ambientamento, specie per i trasferimenti regionali, spesso vengono eliminati o non offerti in un primo momento – nonostante insediarsi e muoversi in un ambiente in cui le infrastrutture locali sono scarse o sconosciute possa risultare difficile. Alcune aziende stanno sviluppando dei pacchetti di benvenuto, supporto per l'orientamento nella nuova località e processi formali di integrazione per gli incaricati. Cos'altro può offrire il vostro programma?
5. **Immigrazione:** è evidente che nessuna azienda ha affrontato un percorso facile per le difficoltà nell'immigrazione che si vivono in diverse località in Africa. I risultati dimostrano che migliorare la comunicazione, definire le aspettative e preparare i documenti con maggiore accuratezza, rappresentano soluzioni per gestire le inevitabili richieste e per affrontare il limbo in cui possono trovarsi i dipendenti. Tuttavia una strategia a lungo termine per le aziende che attuano investimenti sul lungo periodo in Africa, consiste nel farsi conoscere per le assunzioni locali e i programmi di sviluppo – concentrandosi sull'istruzione delle generazioni future e iniziando così a colmare l'enorme gap nelle competenze. Ciò è possibile (anche su piccola scala) per la vostra organizzazione? Questo è un modo per rispettare i requisiti sulle quote di assunzioni locali, ma anche per essere considerati positivamente dalle comunità locali per le vostre strategie e i profitti.

Crown World Mobility si augura che questa edizione di "Gestione del personale all'estero" offra dei punti di vista nuovi e stimoli idee creative per migliorare le vostre politiche, i programmi e gli approcci in merito agli incarichi di trasferimento verso e all'interno dell'Africa.

Questo articolo è stato scritto da Lisa Johnson del gruppo di consulenza di Crown World Mobility. Se avete delle domande su questo articolo o se desiderate saperne di più su altri servizi, siete pregati di contattare Lisa Johnson scrivendo a [ljohnson@crownew.com](mailto:ljohnson@crownew.com).